

調査レポート

- 道内経済の動き
- 道内企業の経営動向（平成24年10～12月期実績、平成25年1～3月期見通し）
- 中小企業の事業継承の課題とその対応策

2013
2

No.199



北洋銀行

www.hokuyobank.co.jp

● 目 次 ●

道内経済の動き.....	1
調査：道内企業の経営動向.....	4
経営のポイント：適正利益の確保が課題 —企業の生の声—.....	12
経営のアドバイス：中小企業の事業承継の課題と その対応策.....	16
主要経済指標.....	25

道内経済の動き

道内景気は、持ち直しの動きが弱くなっている。

需要面をみると、個人消費は、乗用車販売台数がエコカー補助金終了後も前年を上回ったものの、冬物衣料品の売れ行きが低迷するなど、総じて弱い動きが続いている。住宅投資は緩やかに持ち直している。公共投資は、基調としては前年を上回って推移している。輸出は、アジアや中南米向けが減少している。

生産活動は低迷している。雇用情勢は有効求人倍率、新規求人数ともに改善が続いている。企業倒産は、件数は減少し、負債総額は増加している。

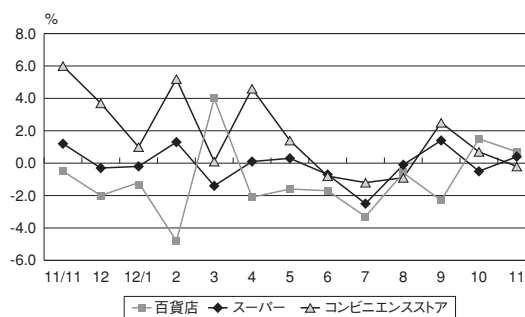
①個人消費～弱い動き

11月の大型小売店販売額（既存店ベース、前年比+0.5%）は、2か月ぶりで前年を上回った。

百貨店（前年比+0.7%）は、身の回り品やその他の品目が前年を上回った。スーパー（同+0.4%）は、主力の飲食料品や衣料品が前年を下回ったが、身の回り品やその他の品目が前年を上回った。

コンビニエンスストア（前年比▲0.2%）は、3か月ぶりに前年を下回った。

百貨店等販売額
(前年比)



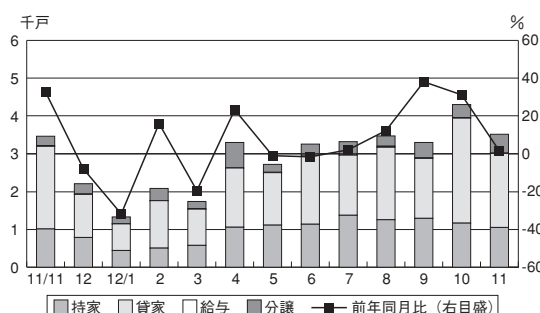
(資料：北海道経済産業局)

②住宅投資～5か月連続の増加

11月の新設住宅着工戸数は、3,517戸（前年比+1.5%）と5か月連続で前年を上回った。利用関係別では、貸家（同▲10.5%）が前年を下回ったが、持家（同+4.0%）、分譲（同+101.2%）が前年を上回った。

4～11月累計では、27,191戸（前年同期比+12.3%）と前年を上回って推移している。利用関係別では、持家（同▲0.1%）は減少したが、貸家（同+23.7%）および分譲（同+7.9%）は前年を上回った。

住宅着工戸数

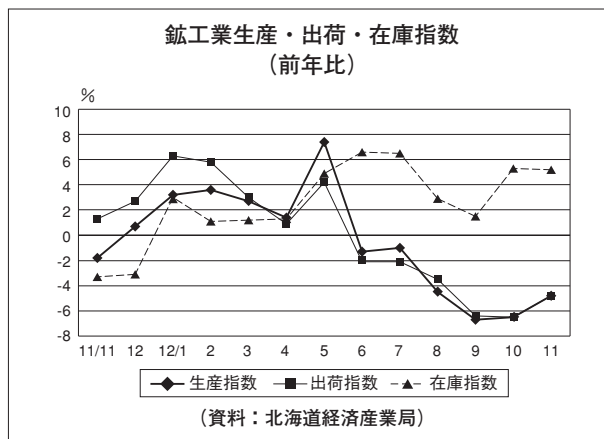


(資料：国土交通省)

③鉱工業生産～生産は6か月連続の低下

11月の鉱工業生産指数は、前月比で+0.1%と4か月ぶりに上昇し、前年比では▲4.8%と6か月連続で低下した。

業種別では、前年に比べ金属製品工業などが上昇したが、鉄鋼業や電気機械工業、印刷業などが低下した。

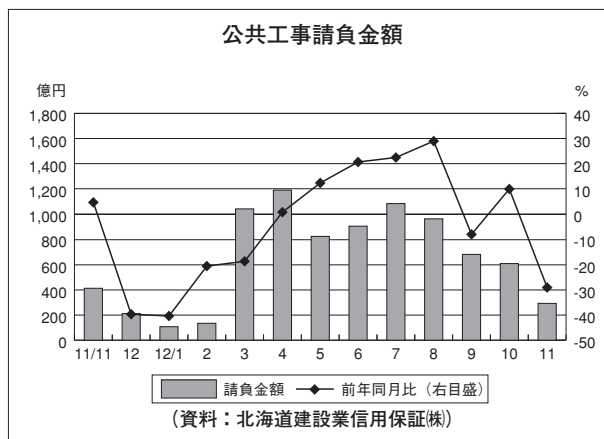


④公共投資～2か月ぶりの減少

11月の公共工事請負金額は、292億円（前年比▲29.1%）と2か月ぶりで前年を下回った。

発注者別では、市町村（同+2.0%）が前年を上回ったが、国（同▲34.3%）や北海道（同▲21.7%）などが前年を下回った。

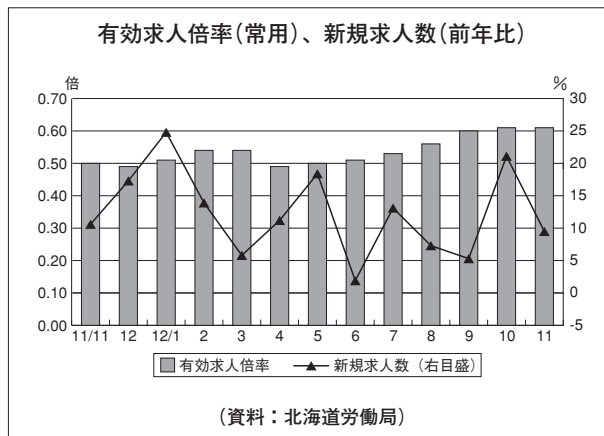
4～11月累計では、請負金額6,549億円（前年同期比+9.1%）と前年を上回った。



⑤雇用情勢～持ち直しの動きが続く

11月の有効求人倍率（パートを含む常用）は0.61倍となり、前月比では横ばい、前年比では0.11ポイント上昇した。前年比は34か月連続の上昇となった。

新規求人数は、前年比9.5%の増加となり、34か月連続して前年を上回った。業種別では、サービス業（前年比+11.0%）や医療、福祉（同+5.8%）、宿泊業、飲食サービス業（同+14.6%）などが増加した。

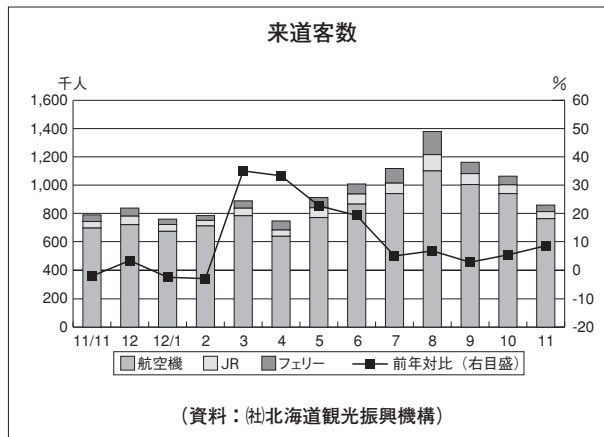


⑥来道客数～9か月連続で前年を上回る

11月の来道客数は、861千人（前年比＋8.7％）と9か月連続で前年を上回った。

4～11月累計では8,261千人（前年同期比＋11.0％）となり、東日本大震災前の水準を上回って推移している。

11月の新千歳空港国際線旅客輸送実績は、ソウル線、香港線などの減少を台北線、バンコク線が補い、前年比6.3％増加した。

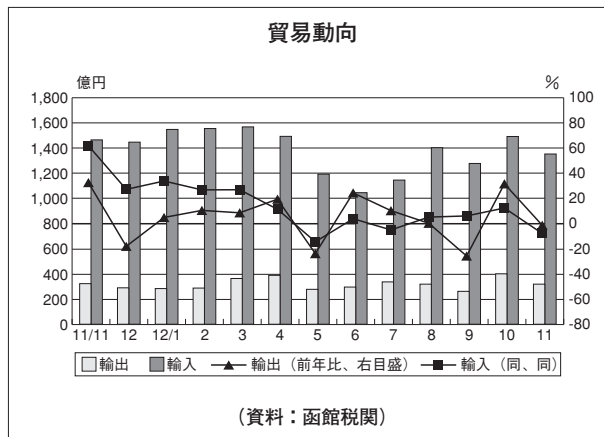


⑦貿易動向～輸出は2か月ぶりの減少

11月の道内貿易額は、輸出が前年比1.2％減の318億円、輸入が同7.7％減の1,351億円となった。

輸出は、自動車の部分品などが増加したが鉄鋼や魚介類及び同調整品などが減少し、2か月ぶりに前年を下回った。

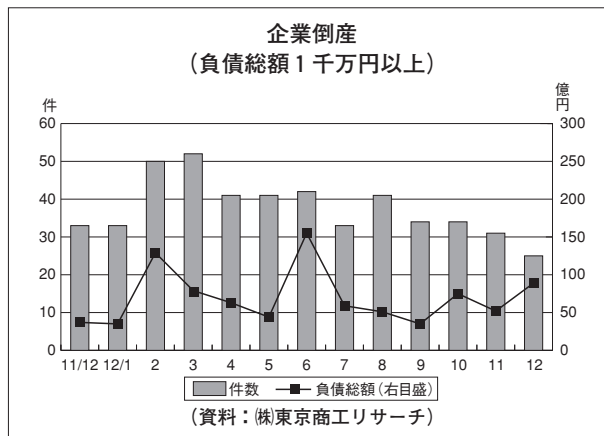
輸入は、原油及び粗油などが減少し、4か月ぶりに前年を下回った。



⑧倒産動向～件数は減少、負債総額は増加

12月の企業倒産は、件数が25件（前年比▲24.2％）、負債総額が89億円（同＋144.1％）となった。件数は2か月連続で減少したものの、負債総額30億円以上の倒産が2件発生したことから、負債総額は2か月ぶりに前年を上回った。

業種別では、建設業が7件、卸売業が6件などとなった。





売上DI、16年ぶりのプラスに

第47回 道内企業の経営動向調査

1. 平成24年10～12月期実績

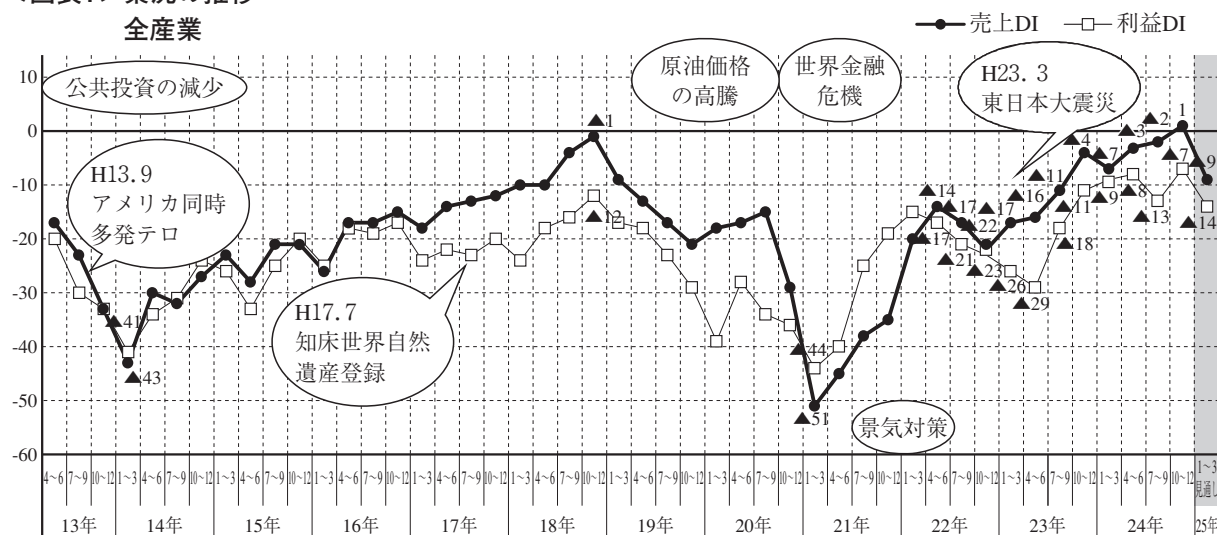
前期に比べ、売上DI（プラス1）は3ポイント、利益DI（△7）は6ポイントそれぞれ上昇した。売上は平成8年7～9月期（プラス3）以来、16年ぶりのプラスとなった。

※今回の調査は平成24年12月上旬を回答期限としており、12月16日に実施された衆議院選挙の結果は反映されていません。

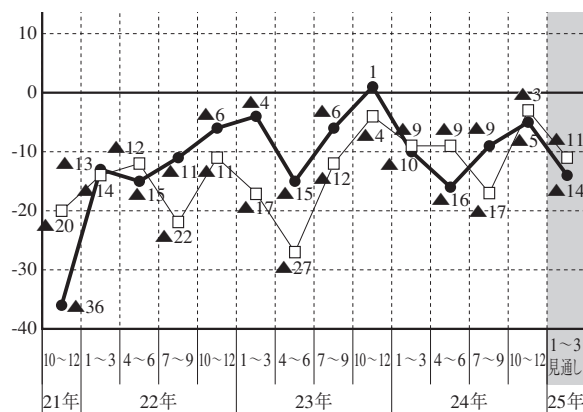
2. 平成25年1～3月期見通し

売上DI（△9）は10ポイント、利益DI（△14）は7ポイントそれぞれ低下が見込まれ、先行きの見通しに警戒感が強い。

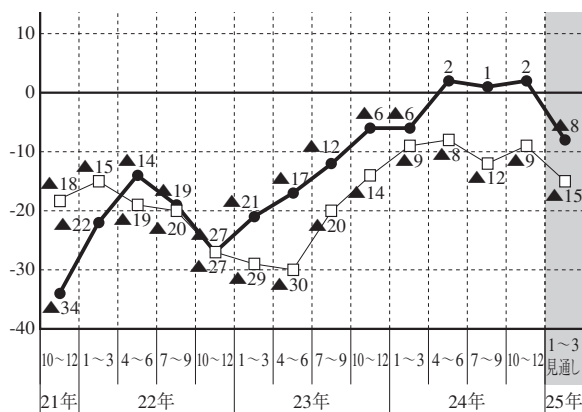
＜図表1＞業況の推移
全産業



製造業



非製造業



〈図表2〉業種別の要点

	要 点 (10～12月期実績)	売 上 D I			利 益 D I		
		24年 7～9	10～12	25年 1～3 見通し	24年 7～9	10～12	25年 1～3 見通し
全産業	製造業・非製造業ともに業況は改善	△2	1	△9	△13	△7	△14
製造業	利益は各業種とも上昇	△9	△5	△14	△17	△3	△11
食料品	水産加工は原料高。土産品メーカーは堅調	△2	△9	0	△13	△6	0
木材・木製品	住宅着工が持ち直し	△5	5	△5	△19	△9	△10
鉄鋼・金属製品・機械	売上・利益ともプラス水準。道外向けが堅調	6	16	△10	△8	16	△7
非製造業	建設業、卸売業が上向く	1	2	△8	△12	△9	△15
建設業	職人不足が続く。住宅関連は持ち直し	△13	△4	△17	△29	△19	△26
卸売業	建設関連が持ち直し。価格引き下げ要請強い	0	4	△9	△9	4	△7
小売業	燃料店は引き続き苦戦	△10	△15	△15	△28	△30	△26
運輸業	一部に復興需要。燃料費は上昇傾向	26	14	6	8	0	△9
ホテル・旅館業	観光客の回復傾向が一巡	29	△5	△5	38	0	0

調 査 要 項

■ 調査の目的と対象

アンケート方式による道内企業取引先の経営動向把握。

■ 調査方法

調査票を配付し、郵送または電子メールにより回収。

■ 調査内容

第47回定例調査

(24年10～12月期実績、25年1～3月期見通し)

■ 判断時点

平成24年12月下旬

■ 本文中の略称

- (A) 増加（好転）企業
前年同期に比べ良いとみる企業
- (B) 不変企業
前年同期に比べ変わらないとみる企業
- (C) 減少（悪化）企業
前年同期に比べ悪いとみる企業
- (D) D I
「増加企業の割合」－「減少企業の割合」

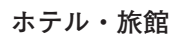
■ 地域別回答企業社数

	企業数	構成比	地 域
全 道	434	100.0%	
札幌市	177	40.8	道央は札幌市を除く石狩、後志、胆振、日高の各地域、空知地域南部
道 央	95	21.9	
道 南	33	7.6	渡島・檜山の各地域
道 北	60	13.8	上川・留萌・宗谷の各地域、空知地域北部
道 東	69	15.9	釧路・十勝・根室・網走の各地域

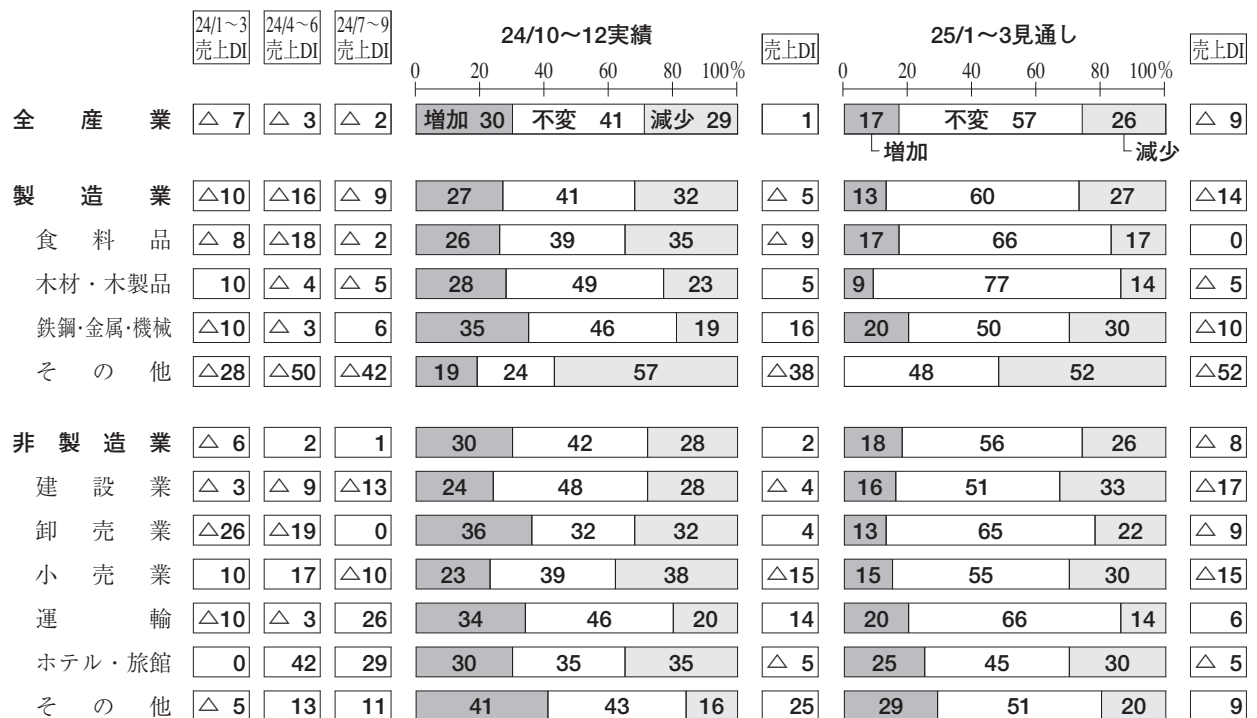
■ 業種別回答状況

	調査企業社数	回答企業社数	回答率
全 産 業	660	434	65.8%
製 造 業	171	111	64.9
食 料 品	56	35	62.5
木 材 ・ 木 製 品	31	22	71.0
鉄鋼・金属製品・機械	46	33	71.7
そ の 他 の 製 造 業	38	21	55.3
非 製 造 業	489	323	66.1
建 設 業	130	94	72.3
卸 売 業	88	56	63.6
小 売 業	96	61	63.5
運 輸 業	53	35	66.0
ホ テ ル ・ 旅 館 業	29	20	69.0
そ の 他 の 非 製 造 業	93	57	61.3

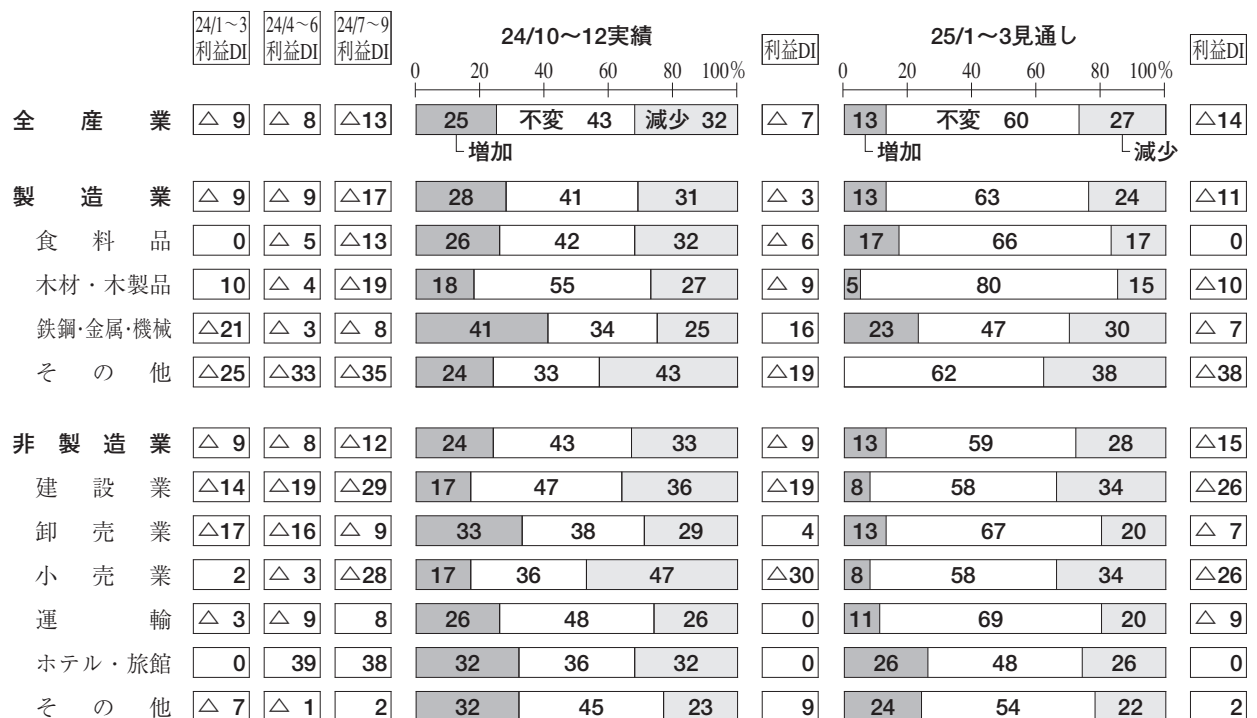
食料品製造業



<図表4>売 上



<図表5>利 益



<図表6>資金繰り



<図表7>短期借入金の難易感



<図表8>在 庫



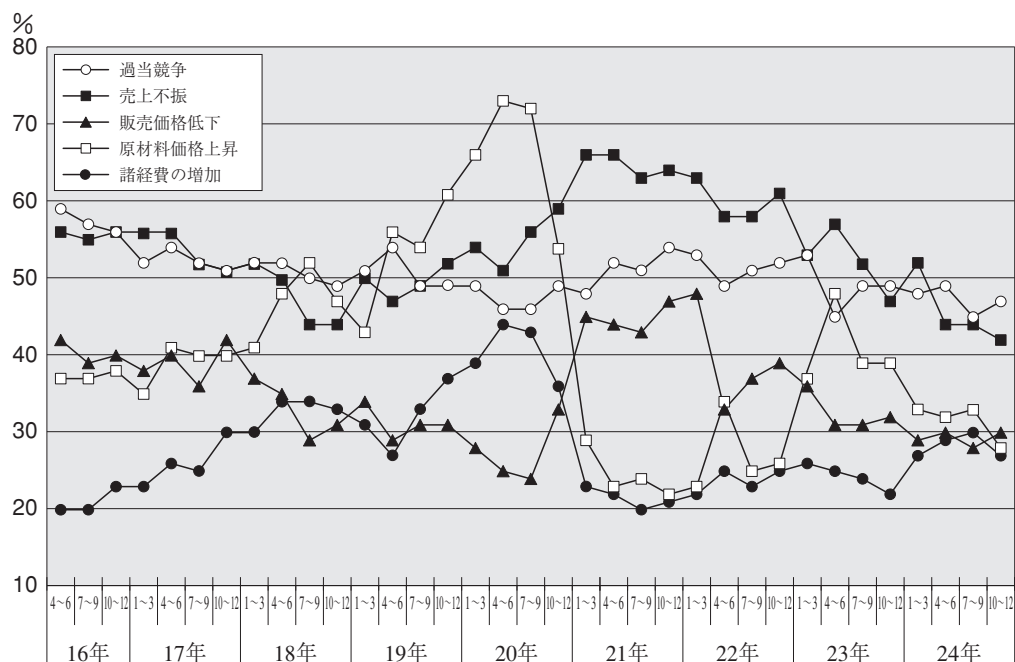
<図表9>設備投資



〈図表10〉 当面する問題点（上位項目）の要点

項目	前期比	要 点
(1)過当競争（47%）	+ 2	建設業、小売業（ともに65%）など5業種で第1位。
(2)売上不振（42%）	△ 2	建設業（52%）では5割を超える。木材・木製品製造業（38%）は30ポイント低下。
(3)販売価格低下（30%）	+ 2	木材・木製品製造業（38%）で22ポイント、小売業（37%）で8ポイントそれぞれ上昇。
(4)原材料価格上昇（28%）	△ 5	多くの業種で低下するも、食料品製造業（49%）、運輸業（46%）で比較的高率。
(5)諸経費の増加（27%）	△ 3	食料品製造業、運輸業（ともに40%）で4割。

当面する問題点の推移（複数回答）



〈図表11〉 当面する問題点(複数回答)

(単位: %)

(項 目)	全産業	製造業	食料品	木材・木製品	鉄鋼・金属製品・機械	その他の製造業	非製造業	建設業	卸売業	小売業	運輸業	ホテル・旅館	その他の非製造業
(1)過当競争	① 47 (45)	30 (27)	20 (22)	③ 33 (26)	③ 33 (31)	② 38 (31)	① 52 (52)	① 65 (65)	① 52 (53)	① 65 (62)	③ 34 (33)	① 45 (29)	① 33 (37)
(2)売上不振	② 42 (44)	① 46 (48)	② 43 (38)	① 38 (68)	② 36 (43)	① 71 (58)	② 40 (43)	② 52 (51)	③ 41 (46)	② 42 (41)	26 (36)	① 45 (41)	② 26 (35)
(3)販売価格低下	③ 30 (28)	31 (29)	20 (29)	① 38 (16)	③ 33 (29)	② 38 (39)	③ 29 (28)	32 (30)	35 (36)	③ 37 (29)	11 (15)	③ 35 (41)	20 (20)
(4)原材料価格上昇	④ 28 (33)	② 36 (46)	① 49 (58)	③ 33 (42)	③ 33 (40)	19 (39)	26 (28)	22 (25)	26 (32)	25 (22)	① 46 (44)	20 (24)	22 (23)
(5)諸経費の増加	⑤ 27 (30)	③ 33 (33)	③ 40 (40)	19 (32)	① 39 (31)	24 (23)	26 (29)	20 (20)	19 (30)	32 (29)	② 40 (44)	30 (29)	③ 24 (33)
(6)人手不足	22 (17)	16 (13)	20 (16)	5 (-)	18 (20)	14 (8)	24 (18)	③ 43 (31)	6 (2)	12 (12)	26 (21)	25 (24)	20 (20)
(7)価格引き下げ要請	21 (18)	23 (18)	11 (13)	③ 33 (21)	27 (20)	24 (19)	20 (18)	22 (22)	② 46 (32)	8 (3)	6 (13)	10 (12)	18 (15)
(8)人件費増加	19 (18)	24 (21)	29 (24)	5 (16)	24 (20)	④ 33 (19)	17 (17)	19 (17)	11 (14)	17 (19)	11 (18)	25 (24)	22 (18)
(9)資金調達	8 (9)	8 (12)	9 (11)	- (11)	15 (20)	5 (4)	8 (8)	10 (10)	9 (9)	7 (7)	9 (13)	10 (12)	4 (2)
(10)設備不足	5 (5)	10 (10)	14 (13)	5 (5)	12 (11)	5 (4)	4 (4)	- (1)	2 (8)	5 (3)	9 (5)	20 (18)	2 (-)
(11)代金回収悪化	4 (4)	2 (2)	- (2)	10 (5)	- (-)	- (4)	4 (5)	- (2)	15 (12)	7 (7)	- (-)	- (-)	4 (5)
(12)その他	4 (4)	4 (6)	6 (4)	5 (11)	- (9)	5 (-)	4 (3)	2 (2)	4 (5)	2 (2)	6 (3)	5 (6)	9 (3)

○内数字は業種内の順位、()内は前回調査

〈図表12〉 地域別業況の推移

項 目	売 上 D I					利 益 D I					設 備 投 資 (%)				
	24年 1～3	4～6	7～9	10～12	25年 1～3 見通し	24年 1～3	4～6	7～9	10～12	25年 1～3 見通し	24年 1～3	4～6	7～9	10～12	25年 1～3 見通し
全 道	△7	△3	△2	1	△9	△9	△8	△13	△7	△14	26	35	33	32	23(29)
札幌市	△1	4	3	1	△2	△1	△8	△12	△3	△8	30	37	35	35	24(26)
道 央	△11	4	△2	1	△10	△12	△2	△9	△1	△10	32	33	36	35	25(31)
道 南	△11	3	0	12	△6	△24	0	△16	△22	△13	20	29	39	25	16(53)
道 北	△15	△21	△10	0	△14	△20	△17	△25	△5	△16	20	36	31	32	19(32)
道 東	△5	△20	△7	△9	△25	△7	△15	△13	△24	△33	17	33	22	25	22(24)

() 内は設備投資未定企業



適正利益の確保が課題

〈企業の生の声〉

今回の調査では、企業の売上DIはおよそ16年ぶりの水準に回復しました。復興需要や住宅着工の増加に伴い、建設業や卸売業など幅広い業種で持ち直しています。しかし、人件費の増加や原油価格の上昇等が負担となっているようです。企業は勤務時間の管理や人材育成、製造ロスの削減などにより適正な利益を確保しようとしています。

以下に企業から寄せられた生の声を紹介いたします。

＜製菓業＞

従来から取り組んできた製造部門のロス削減策などが功を奏し、増益の見通し。海外からの観光客は国によっても異なるが、震災前の水準には戻っていない印象だ。

＜製菓業＞

売上は過去最高を記録したが、人件費がかさみ利益率は下がった。業界では、納入先からの値下げ要請が厳しく、利益幅が著しく減少している。

＜水産加工業＞

円高および原発事故による輸出不振が長期化している。また、原料費や燃料費の高騰により収益が悪化した。

＜水産加工業＞

原料費や諸経費の上昇傾向は続いているが、販売価格に転嫁できず利益確保が難しい。

＜製材業＞

円高で外国材が安価になっている影響で国産材の価格も下がっている。とは言え、全てを外国材にシフトするには円安になった時のリスクが大きすぎる。

＜製材業＞

売上・利益とも伸びた。生産能力拡大を図るため、今期中に設備投資を実行する。

＜製材業＞

一部の福祉施設や集合住宅の新築物件はあるものの、取引先からの値下げ要請や配達の少量化などで利益が出ない。消費税増税前は忙しくなるはずだが、反動が本当に怖い。

＜金属製品製造業＞

想像以上の受注を確保でき、新分野にも参入したため今後も事業拡大が見込める。復興工事関連の受注は2～3ヶ月に1度あるかないかだ。

＜機械製造業＞

円高により取引メーカーからの受注が減少した。国内向けに営業を強化し、風力発電や震災復興関連にシフトする。

＜金属加工業＞

全事業でフル生産を維持し一見好調だが、新年度は落ち込むと思われる。繁閑の波の大きさに対応することが課題だ。

＜印刷業＞

主力の商業チラシが漸減傾向にあり、売上減の主因となっている。

<印刷業>

少しずつだがネット販売の売上が増えている。システムの構築や商品開発に時間はかかったが、これからに期待している。

<建設業>

売上は改善したものの、人件費の高騰、生コン等の材料価格上昇により利益確保に課題が残る。

<建設業>

鉄筋工や型枠大工が圧倒的に不足しており、賃金を大幅に上げないと集まらない。

<建設業>

売上は大幅に増加したが、受注競争から利益は低下見込みである。復興需要に加え、道南地区は新幹線工事もあり人材不足が続くと思われる。

<内装工事業>

復興工事で東北へ進出している全国の業者の中に、相当数の不適格業者が存在するため国交省が立ち入り調査を開始した。このため、今以上に技術者の資格取得や施工管理者育成に力を注ぎたい。

<住宅リフォーム>

前年比3割強の増収増益となっている。新たに始めた新築事業も順調に売上を確保している。

<型枠工事業>

東北地方から工事依頼があるが、地元を離れることも出来ず迷っている。

<左官業>

業界の問題点だった職人の社会保険未加入問題で、国土交通省による加入調査等が行われるようになってきた。価格低下の要因となっている不適格業者が淘汰されることを願う。

<靴卸売業>

震災後の生活防衛意識が和らぎ、ファッション性の高い商品を中心に売れている。物流の集約化で経費負担が減少したこともあり、利益は増加した。

<塗料卸売業>

デフレと数量減少のダブルパンチだ。高付加価値商品への販売転換を図りたいが、まずは営業体質の変革が先である。

<鋼材卸売業>

冬場に需要が落ち込むのは目に見えているものの、仕入れ価格の上昇が予想されるため不需要期に在庫を多めに手配しなければならないかもしれない。

<食材卸売業>

中国などからの観光客の減少が売上に影響しているほか、選挙も懸念材料である。また、平成25年3月の金融円滑化法終了に伴い、販売代金の回収悪化が懸念される。

<燃料店>

気温の高い日が多かったせいか、石油・ガスともに消費が伸びない。

<事務用品店>

売上は苦戦しているが、人材育成の効果が始めている。社員の雰囲気良くなっているので今後に期待したい。

<作業用品店>

残暑で秋冬物の動きが悪かったが、11月以降で一気に冬物が売れてマイナス分を取り返した。ネット販売・卸売も前年を大きく超える売上となっている。

<百貨店>

今秋は例年にない高めの気温が続いたため衣替え需要の出足が鈍かった。催事などで売上は確保したものの、経費増加により利幅は減少した。

<ガソリンスタンド>

ガソリン販売量や物販は伸びているが、仕入れ価格の上昇分を売価に転嫁できず苦戦している。

<メガネ店>

売上は増加したが、単価下落が続いている。大手安売り業者が道内に進出し、更なる競争激化が予想される。

<ホームセンター>

本州大手を含む同業者の新たな出店が数多く見込まれ、競争激化が予想される。

<自動車販売>

エコカー補助金が終了した。駆け込み需要が盛り上がらなかった分、反動減もほとんどない。

<食品小売業>

同業他社の店舗数増加や他業種との競合もあり、非常に厳しい。模倣が難しい商品やノウハウの開発を進める。

<中古車販売>

新車に対するエコカー補助金の影響で、中古車の販売不振が続いている。軽自動車など利幅の少ない商材をいかに効率的に商品に仕上げるかが課題だ。

<コンビニエンスストア>

生鮮食品の品揃えを強化し、客層の拡大を図る。

<運輸業>

課題はやはりドライバーの確保だ。特に地方の拠点（支店、営業所）での募集に難儀している。

<バス会社>

震災以降、旅行客は戻っているものの、燃料価格が上昇傾向にあり経営を圧迫しかねない。

<観光ホテル>

景気低迷や若年層のライフスタイルの変化により、宴会および婚礼の需要・単価が下落している。

<自動車整備業>

営業を強化したことにより売上は増加したが、仕事量の急激な増加に伴い従業員に負担をかけてしまった。納期の適正化等を進め、残業時間の短縮に努める。

<仕出し料理>

営業力拡大により売上は前年を上回ったが、客単価が低下している。地域に大手が参入し、今後の勢力図変化は避けられない。

<建設機械器具リース>

メガソーラー建設関連の受注増で増収増益となった。復興需要も本格的になり、引き合いもある。期間を限定して仙台地区のクレーン増車を検討している。

<建設機械器具リース>

安全確保のため、現場での部材使用量が増加傾向にある。しかし、増加分の単価引き上げまでには至っていない。

中小企業の事業承継の課題とその対応策 ～M&Aによる事業承継を中心として～

さくらマネジメントグループ
株式会社さくら総合M&Aセンター
代表取締役 庵原 宏章

昨今、様々な場面で中小企業の事業承継が話題になっています。新聞や雑誌では頻繁に見かけますし、金融機関や証券会社、会計事務所では事業承継セミナーが活況を呈しています。そこで、本稿では、まず中小企業の事業承継の現状に触れたうえで、その対応策や選択肢についてご紹介し、有力な選択肢の一つであるM&Aについて説明します。

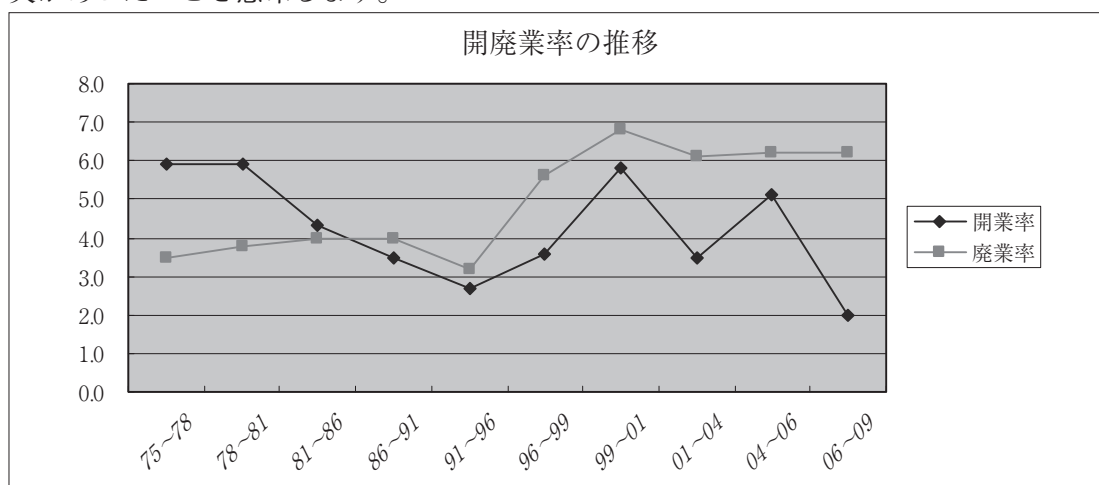
1. 中小企業の事業承継の現状

国税局の発表によれば、平成23年事務年度の黒字申告率は25.9%とリーマンショック後4年連続で30%を下回っており、4社に3社は赤字となっている状況です。バブルが崩壊した平成3年頃は約半分の企業が黒字申告であったことを考慮すると隔世の感があります。その様な厳しい経済環境を念頭に置きつつ、中小企業が置かれている事業承継の現状について考察します。

(1) 開業・廃業率

中小企業白書によれば（※¹）、2006年～2009年の開業率は2.0%、廃業率は6.2%となっており、1986年～1991年以降、廃業率が開業率を上回る結果となっており、厳しい経済環境のもと開業する企業が伸び悩むと同時に、将来への不透明感や後継者不在といった理由から廃業する企業が多くなっていることがうかがえます。

事業承継に関連して後継者がいないことを理由とした廃業の推計値は年間約7万社でこれによる雇用の喪失は20万人から35万人とされています（※²）。中間値をとると27.5万人であり、これは北海道の都市でいえば、函館市の人口（※³）に相当する雇用の喪失があったことを意味します。



※2012年中小企業白書のデータをもとに作図。06～09は統計方法に違いがあるため単純比較はできません。

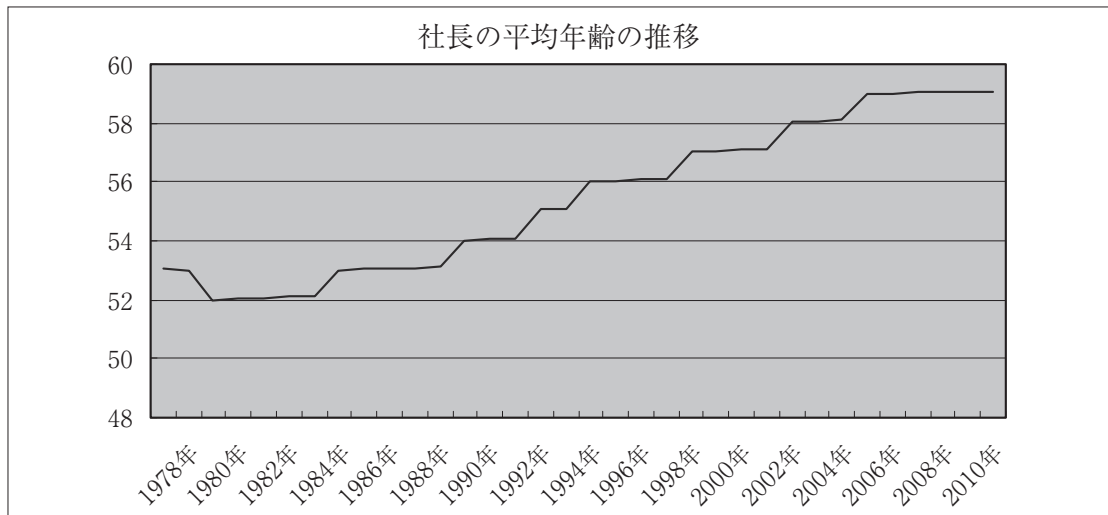
※¹ 中小企業白書 2012年度版

※² 中小企業白書 2006年度版

※³ 平成24年11月末函館市人口 277,568人 同市ホームページを参照

(2) 社長年齢の高齢化

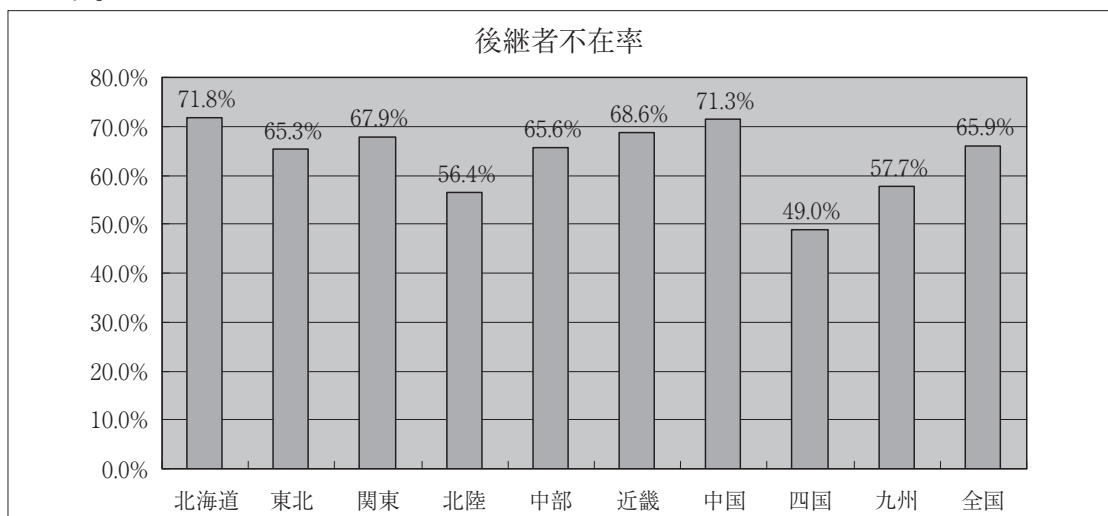
経営者の年齢は、1980年以降年々上昇しており、平成23年度調査（※⁴）では全国平均で社長年齢は59才9ヶ月、北海道においては60才2ヶ月となっており年々高齢化しております。これは、後継者問題もさることながら、現在の経営環境を鑑みるとベテランの社長様でなければ、会社の舵取りが容易ではなく引退する年齢が遅れてきていることが推察されます。



(株)帝国データバンク「全国社長分析」のデータをもとに作図。

(3) 後継者不在

後継者がいないという企業は全国で65.9%、北海道では71.8%に上ります（※⁵）。エリア別に見ると北海道は全国で一番後継者がいない地域となっており、その深刻さが伺えます。



(株)帝国データバンク「後継者不在企業の実体調査」のデータをもとに作図。

※⁴ (株)帝国データバンク「全国社長分析」

※⁵ (株)帝国データバンク「後継者不在企業の実体調査」

2. 事業承継の準備

事業承継をスムーズに行うためには入念な準備が欠かせませんが、現状ではその準備が十分になされていないといわれています。中小企業白書（※⁶）のデータをみると「十分に事業承継の準備を実施している」という企業は約20%に過ぎず、約80%の会社は「不十分」あるいは「何もしていない」としており、事業承継の準備が不足している現状が浮き彫りになっています。

現在、事業承継の準備を系統立てて実施するノウハウが社会的に不足しているため、確立された方法論があるわけではありません。したがって、他社が行った事例を参考に自社でも準備を実施することとなりますが事業承継はそれぞれの状況により検討すべき内容や実施する対策も異なります。

では、事業承継の準備とは具体的にはどのような準備を行えばよいのでしょうか？事業承継の準備は、大きく分けて二つの視点から実施します。その二つの視点とは「経営の承継」と「財産の承継」です。以下、この二つの視点から事業承継の準備について説明します。

① 経営の承継

「経営の承継」とは経営理念、ノウハウの承継や後継者教育など、後継者が経営者としての能力や資質を身につけるための承継をいい、一般的には以下のような承継準備を実施します。

1. 関係者の理解

関係者とはいわゆる利害関係者（ステークホルダー）をいいます。相続人、親族、役員、従業員、取引先、金融機関など企業を取り巻くあらゆる関係者を含みます。こういった関係者に対し、事業承継に関して理解して頂くことは不可欠なものです。仮にこれを怠った場合、経営者の逝去後、遺産分割が難航したり、後継者が役員、従業員とのコミュニケーションをうまくとれず承継がスムーズにいかないことがあります。

2. 後継者教育

後継者の経営者としての資質や能力を磨くために、後継者教育を実施します。

（ア）内部教育

経営理念の承継や経営に対する姿勢や考え方など、経営者が今まで培ってきた経営に関する様々なことの伝授や社内の部門ローテーションの実施、計画的な役職就任などを行います。その方法は、その企業毎、経営者、後継者毎に全く異なるものとなります。

（イ）外部教育

他社勤務を経験させたり、関連会社の経営や新規事業の立ち上げに携わらせませす。また、経営に関するセミナーや同業種、異業種交流会へ参加させることにより知識や人脈の形成などを行います。

② 財産の承継

「財産の承継」とは、自社株式や経営者が有する事業用資産といった会社を運営、支配するための財産の承継をいい、一般的には以下のような承継準備を実施します。

※⁶ 中小企業白書 2006年度版

1. 株式・財産の分配

中小企業においては、自社株式の大部分を経営者あるいはその親族で所有している場合を多く見かけますが、一方で社歴が長い会社や設立時に資金提供を受けて事業を開始しているような企業では、第三者が株式を所有していることもあります。自社株式の100%を後継者が最終的に持つことが理想ですが、現実的には経営に関する主だった内容を決議できることを目的として、議決権の3分の2を超える株式を後継者が掌握することが必要となります。また、経営者が所有している資産で会社の事業に供している事業用資産についても、相続により事業の継続に支障が出るようなことがないように留意します。

2. 個人保証・担保

経営者は通常、融資を受けるためにご自分が保証人となっていたり、私財を担保に提供していたりしていることと思います。そのため、事業を承継するにあたっては、そういった保証も後継者に承継し、経営者が安心して引退できる環境を作る必要があります。役員や従業員が承継する場合には、保証能力の不足や担保不足の発生が予想されますので金融機関と綿密な調整を行い、承継がスムーズなものとなるよう心がけます。

事業承継にあたっては、上記のような事業承継の準備を十分に行う必要がありますが、その検討内容、実施すべき対策はそれぞれの承継により千差万別です。経営者あるいは後継者、会社の状況はもとより利害関係者の状況なども含めて、様々な角度から検討することが重要なこととなります。

3. 事業承継の選択肢

中小企業の事業承継の選択肢を考えると「親族内承継」「親族外承継」「M&Aによる承継」「上場」「廃業」5つが考えられます。この内、上場による承継は、上場企業が日本全体の企業数の1%に満たない企業数であることや、年商や利益といった上場基準を考慮すると、中小企業が事業承継の方法として選択するにはハードルが高いと考えられます。また、廃業については事業を「承継する」という観点では、選択肢としてなりえませんので本稿では議論の対象外とします。従って、中小企業にとって事業承継の選択肢は「親族内承継」「親族外承継」「M&Aによる承継」の3つの方法が考えられます。

(1) 親族内承継

「親族内承継」とは、経営者の子どもや親族が事業を承継することをいいます。

「親族内承継」は、以前は全体の約95%以上に上っており最近でも60%以上を占めること（※⁷）を考慮しますと一般的に、役員や従業員、取引先、金融機関といった関係者の理解を得られやすいと考えられます。また、親族外承継では採用することができない「相続」という手法による承継を検討することができることから株式や事業用資産の分散を防ぎ、所有と経営の分離を防ぐことも期待できます。しかし、一方で親族が必ずしも経営者として資質を備えているとは限らず、血縁のみを後継者選びの判断基準とするのはリスクがあります。

※⁷ 事業承継協議会 事業承継ガイドライン

(2) 親族外承継

「親族外承継」とは、役員、従業員あるいは取引先や金融機関など外部から招聘した者を後継者とする承継方法です。この場合、会社内外から優秀な人材を求めることができます。また、役員、従業員へ承継する場合は、会社の経営理念や社風、経営者の考え方をある程度理解していると考えられるため、経営に対する考え方について一貫性は保ちやすくなります。しかし、一方で経営者という立場と役員・従業員という立場は天と地ほども違います。「親族内承継」同様、その後継者に必ずしも経営者として資質を備えているとは限りません。実際に経営に携わらせながら、その資質をじっくりと見極める必要があります。また、「相続」という手法を採用できないため、株式や事業用資産を取得するには多額の資金を必要とすることとなります。そのため資金準備や承継スキームの工夫などが必要となります。

(3) M&Aによる承継

「M&Aによる承継」とは、第三者に株式を譲渡（※⁸）することによる事業承継をいいます。M&Aによる承継は後継者がいない場合に検討されることが多い選択肢です。長所として、既に経営を行っている経営者（企業）が相乗効果を求めて買収を行うため、後継者の経営能力という点を客観的に評価でき、譲渡側の経営者（株主）はその株式売却益を得ることができます。しかし、当事者が相手を探し、条件面、金銭面での交渉を行うのは大変困難です。最近では、金融機関の専門部署やM&A仲介会社などがその役割を担っています。

承継方法	長所	短所
親族内承継	・関係者から心情的に受け入れられやすい。 ・後継者が相続人となるため株式や事業用資産の承継が行いやすい。	・後継者が経営者としての資質があるとは限らない。 ・相続人が複数いる場合、後継者以外の相続人に対する配慮が必要。
親族外承継	・会社内外から広く優秀な後継者を求めることができる。 ・役員、従業員へ承継する場合には、経営の一体性を保ちやすい。	・後継者が経営者としての資質があるとは限らない。 ・株式や事業用資産を取得する資金力がない場合が多い。 ・保証の承継で慎重な対応が必要。
M&Aによる承継	・後継者がいない場合、事業承継問題を解決できる。 ・現経営者（株主）が売却益を得ることができる。	・条件にあった買い手を見つけるのが困難。

4. 後継者がいないとは？

これまで、中小企業の事業承継の現状と選択肢をご紹介してきましたが、一口に後継者がいないといっても、その背景には、様々な理由があります。以下、「親族内承継」を想定した場合の後継者がいない理由をご紹介します。

※⁸ 「M&A」とは、合併、買収を意味しますが、中小企業の事業承継の局面では株式譲渡によることが実務上多いため、ここでは株式譲渡のみを対象としています。

(1) 子どもがいない

そもそもご自分の子どもがいない場合です。その場合、親族といえ、ご兄弟や甥御さん等が考えられます。一緒に経営を携わっている場合はともかく、全くの別業種から承継する場合には一定の時間が必要であり、またその資質と能力に対する見極めが必要となります。

(2) 子どもが継いでくれない

子どもがいたとしても、承継の意思がないことがあります。その理由は以下のようなものがあります（※⁹）。

1. 事業に将来性、魅力がないから
2. 自分には経営していく能力・資質がないから
3. 今の仕事・企業等が好きだから
4. 雇用者の方が収入が安定しているから
5. 家族が反対するから

「2. 自分には経営していく能力・資質がないから」については、先代の存在感が大きい場合にしばしば見受けられます。子どもは経営者の姿を見て成長します。その際、「父さんのような経営者になりたい」と思ってくればよいのですが、その昼夜を問わない献身的な姿やご苦労などをみて、「自分にはとうてい無理」と考えられることがあります。特に創業社長様ですとそのカリスマ性、事業にかける思いや決意は並大抵ではありません。そういった姿を見て、自分にはその能力や資質はないと考えられるようです。しかし、この能力は後からの教育や訓練、経験である程度補えることもできますし、資質については創業社長に求められる能力と二代目以降の経営者に求められる能力は、その企業の成長ステージにより異なると考えられますので、むしろ、後継者に承継に対する覚悟や決意があるかどうかにかかってくると思います。

「3. 今の仕事・企業等が好きだから」については、天職ともいえるべき職業に就いていたり、上場会社などの立派な会社に就職されていたりする場合に見られます。また、蛙の子は蛙で、息子さんもお自分で起業してしまい、すでに立派な経営者になっているようなこともあります。

「4. 雇用者の方が収入が安定しているから」「5. 家族が反対するから」は、サラリーマンとしての安定性を後継者が選択する場合です。経営者にとって、業績が悪くなったときに真っ先に削るのはご自分の給与であることが多く、以前のような終身雇用が前提ではなくなっているとはいえ、毎月心配なく給与を受けとることができるサラリーマンの環境は、極めて安定的です。ご家族、特に奥様の反対に遭うことが多いように思います。

(3) 子どもに継がすことができない

現在の厳しい経済、競争環境下で経営者から見て、子どもに継がすにはその能力、資質が不足していると判断される場合です。また、継がすこと自体子どもにとって「不幸」なことではないかと考えられるようです。

※⁹ 中小企業白書 2005年版

以上のようなことが、「親族内承継」における後継者がいないことの背景にあります。

また、「親族外承継」を選択しようとするものの後継者がいないという場合、しばしば見られる例として、経営者が後継者となるような人材を育てておらず、社長の右腕的存在を後継者に指名しようにも、その方も社長と同様引退を検討しなければならないような年齢で、また、右腕だからこそ経営者に要求される資質をよくご存じで、客観的にみて自分には難しいと判断されるような場合があります。

中小企業にとっては人材がすべてと言い過ぎではない経営資源ですが、その教育に十分な時間やコストをかけることができている企業はそう多くはありません。そのような中、後継者として指名するには経験・能力ともに不足しており準備に相応の時間を必要としたり、本人にそのつもりが全くということは多々あります。

そういった中で、親族内、親族外ともに後継者がいないという場合、選択されるのが「M&Aによる事業承継」という選択肢です。

5. M&Aによる事業承継

M&Aによる事業承継は、通常、親族内、親族外ともに経営者の目にかなう後継者がいない場合に選択される事業承継方法です。10年ほど前は、中小企業のM&Aによる事業承継という選択肢は一般的なものではありませんでしたし、むしろ会社の売却について「身売り」というネガティブな印象がありました。しかし、その後、事業承継問題がクローズアップされるに従い、その有力な選択肢として認識されるようになり、近年では会社をM&Aによって事業を承継できれば、むしろ「成功者」として社会に認知されるようになりつつあります。

買収側にとっては、成長の時間を短縮し、さらに既に市場に受け入れられている事業を買収することができるため業績の不透明性を回避することができます。

事業承継を原因とした中小企業の廃業は前述のように約7万社といわれますが、これは現経営者が長い年月をかけて築いたきた信用やノウハウ、技術、雇用などが失われることを意味しており大きな社会的な損失です。その様な社会的価値を失わないためにも今後M&Aによる事業承継はさらに拡大していくものと考えられます。

(1) 中小企業の事業承継を目的としたM&Aの特徴

M&Aとは、直訳すると合併と買収を意味しますが、一般的にはこの他に事業譲渡、会社分割、株式移転といった組織再編行為も含めて説明されます。中小企業の事業承継を目的としたM&Aは、私の経験では株式の売買によるものが圧倒的に多く、次いで事業譲渡によるものが続く状況です。また、ニュースや新聞を賑わすような敵対的な買収はありえず、極めて友好的に交渉が進んでいくことが特徴です。

(2) M&Aによる事業承継の注意点

M&Aを進めるうえでは、「秘密保持にはじまり、秘密保持に終わる」という格言があります。M&Aは、通常、金融機関や信頼できる仲介会社などに委託し相手を探すこととなりますが、このとき、M&Aを進めているということを知っている者をご家族、役員を含めて極力少なくすることが重要です。関係者が増えれば増えるほど、秘密漏洩リスクは高まるためです。

通常、従業員がM&Aの事実を知るのはすべての契約が終了した後であり、役員などのキーマンに対する開示についてはタイミングを極めて慎重に検討します。

M&Aを進めていることが漏れると、事実無根の噂が飛び交い、経営に対して大きな影響が生じるため、秘密保持には細心の注意を払います。

(3) M&Aによる事業承継事例

当社が仲介し、M&Aにより事業承継問題を解決した事例をご紹介します。

A社社長「甲」は、建設業を営んでいましたが、引退に適当な年齢になってきたとともに健康に不安が生じたこともあり（当時67才）、事業承継を決意しました。甲社長には、二人の子どもがおり、長女「乙」は専業主婦であり、長男「丙」は大手ゼネコンB社に勤務していました。「丙」は子どもの頃から「大きくなったら親父の跡を継ぐ」と言っており、就職先も同業大手であったため、特に本人に確認もせず甲は丙が事業を承継するつもりで修行にでているものだと考えていました。しかし、丙はその時点で課長職にまで昇進しており、年収についても中小企業の平均的な役員報酬を上回るような待遇を受けていました。このような中、甲社長の事業承継要請に対し、丙の答えは「No」でした。これは、丙のみの意見ではなく、丙の家族も反対でした。このときの理由は、「安定性」でした。今の世の中、大手企業だからといって決して安泰ではないと思うのですが、ご家族の目には中小企業の社長業より大手企業のサラリーマンの方が安定しているように映り、また丙もB社でよりスケールの大きな仕事をしていきたいと考えたようです。

これを受けて、甲社長は役員、従業員を後継者候補として検討しましたが、役員はいずれも甲社長と同年代であり、同じく引退を考える年代でした。しかし、その下の世代となると後継者としては、経験、能力、資質ともに不十分だと判断しました。

そこで、甲社長はM&Aによる事業承継を決意しました。

甲社長は、金融機関を通じ仲介会社より買収候補C社の紹介を受けました。C社は、大手企業グループの一社であり、甲社長は、この大手企業グループの会長及びその後継者と会談の場をもち、経営に対する考え方やビジョンの説明を受け、この人、この企業グループならば、より会社を発展させてくれるに違いないと判断し、奥様が所有していた株式を含め、A社株式の全てをC社に売却しました。

この結果、A社従業員の雇用は全て継続され、甲社長が負っていた保証は、全てC社へ引き継がれました。このとき、C社の与信能力は金融機関を通しての紹介だったこともあり全く問題となかったことはいうまでもありません。

甲社長は、株式売却による資金を得、引き継ぎのため6ヶ月程度はA社の相談役として会社に残り顧客が無事引き継がれるのを確認した後、無事引退しました。

(4) 事業承継を目的としたM&Aの長所

先の事例でご理解頂けるとと思いますが、M&Aによる事業承継の長所は以下の点にあります。

① 従業員の雇用が確保される。

事業承継を目的としたM&Aにおいては、従業員の雇用の引き継ぎを譲渡側の条件として提示します。買収側としても業績不振の会社を買収するのではないため、ヒトが財産ともいえる中小企業の買収においては、むしろ従業員が退職しないかということを心配します。

また、従業員の声を聞くと、実は事業承継について社長がこの後どうするつもり

でいるのか？ということを皆さん心配しています。しかし、それを社長に直接尋ねるようなことは心情的にできないようです。

買収後の面談で、社長の決意に感謝の言葉を言う従業員もいました。自分と自分の家族の生活もかかっているのですから。

② 連帯保証、連帯債務を解除できる。

親族内、親族外の承継ですと、保証の解除は金融機関と相談、交渉を行いながら可能であれば外していくこととなりますが、M&Aによる場合は、買収側に保証が移り、譲渡側の保証は全てはずれることとなります。

③ 創業者利潤（株式売却益）が確保できる

中小企業の場合、通常社長様あるいはそのご家族が株式を所有しています。株式譲渡により株式を現金化し、創業者利潤を手にすることができます。

④ 育ててきた会社が一層飛躍

買収側の会社は、M&Aによって相乗効果を得るとともに、成長スピードを早めてより会社を発展させたいという強い意欲をもってM&Aを行います。

そういった上昇志向をもった企業グループの中でご自分の会社が今まで以上に大きく成長、飛躍していくことを目の当たりにすることができます。

6. 最後に

事業承継の問題が、社会的な問題として話題となり始めてから数年がたちます。国としても、経営承継円滑化法による相続税・贈与税の納税猶予制度や遺留分に関する民法特例など様々な施策を講じています。そのような中で事業承継に対する意識をもった経営者が多くなってきているように感じます。

しかし、現実的に個々の会社で事業承継対策が十分なされているかといえば、現場で事業承継の相談を受けている限り、まだまだ不十分であるように思います。これは、事業承継が、経営者あるいは後継者だけの問題ではなく、企業をとりまくあらゆる関係者に影響する問題であり調整すべき課題が多々あるため、それを筋道をたてて計画的に実施することの難しさと煩わしさがあることが原因になっています。また、会社の根幹に関わることであるため、相談できる相手が限定され、頭で理解していても中々手をつけることができないでいるような状況にあると思います。

しかし、事業承継は、手をつけるのが早ければ早いほどスムーズに実行することができます。読者の皆様もご自分の会社の5年、10年先の姿を思いうかべてみて下さい。そこに、ご自分と隣に立っている後継者を想像できますか？ご自分の姿しか想像できないときは、是非早めに信頼できるアドバイザーと相談し事業承継について真剣にご検討することをお勧めします。

さくらマネジメントグループでは、相続税、贈与税をはじめ事業承継時の各種税金の試算や申告業務、事業承継スキームの立案、事業承継を目的としたM&A等、事業承継に関連する業務をワンストップでお受けしております。お気軽に御相談下さい。(グループ概要は調査レポート平成24年12月号を御参照下さい)

主要経済指標（1）

年月	鉱工業指数											
	生産指数				出荷指数				在庫指数			
	北海道		全国		北海道		全国		北海道		全国	
	17年=100	前年同月比(%)	17年=100	前年同月比(%)	17年=100	前年同月比(%)	17年=100	前年同月比(%)	17年=100	前年同月比(%)	17年=100	前年同月比(%)
20年度	96.1	△ 7.8	94.4	△ 12.7	98.2	△ 5.8	95.0	△ 12.6	102.5	△ 2.4	95.3	△ 5.2
21年度	90.1	△ 6.2	86.1	△ 8.8	92.7	△ 5.6	87.1	△ 8.3	90.8	△ 11.4	89.5	△ 6.1
22年度	93.5	3.8	94.1	9.3	96.5	4.1	95.3	9.4	92.0	1.3	93.0	3.9
23年度	94.4	1.0	93.2	△ 1.0	99.5	3.1	93.4	△ 2.0	93.1	1.2	101.9	9.6
23年 7～9月	94.9	1.2	93.7	△ 0.9	100.6	4.7	94.3	△ 1.6	87.3	△ 3.0	102.9	6.0
10～12月	93.6	1.2	94.1	△ 1.6	99.1	3.5	94.6	△ 2.2	86.3	△ 3.1	101.5	3.8
24年 1～3月	96.6	3.2	95.3	4.8	100.5	5.0	95.4	4.1	90.4	1.2	107.5	9.6
4～6月	94.2	2.4	93.4	5.3	97.9	0.9	95.2	8.0	90.5	6.6	107.5	6.3
7～9月	91.1	△ 4.1	89.5	△ 4.6	96.7	△ 4.0	90.1	△ 4.5	88.6	1.5	107.8	4.8
23年 11月	92.0	△ 1.8	92.9	△ 2.9	98.0	1.3	93.0	△ 4.1	86.0	△ 3.3	103.3	8.6
12月	94.3	0.7	95.0	△ 3.0	99.4	2.7	96.1	△ 2.4	86.3	△ 3.1	101.5	3.8
24年 1月	96.8	3.2	95.9	△ 1.6	101.1	6.3	95.0	△ 1.5	90.3	3.0	103.6	2.5
2月	96.3	3.6	94.4	1.5	99.7	5.8	95.3	1.5	89.1	1.1	103.1	1.0
3月	96.6	2.7	95.6	14.2	100.8	3.0	95.8	11.9	90.4	1.2	107.5	9.6
4月	95.8	1.4	95.4	12.9	99.7	0.9	96.4	16.0	91.5	1.3	109.6	10.8
5月	93.3	7.4	92.2	6.0	95.7	4.2	95.1	11.7	92.7	4.9	108.8	4.7
6月	93.4	△ 1.3	92.6	△ 1.5	98.3	△ 2.1	94.2	△ 1.1	90.5	6.6	107.5	6.3
7月	94.1	△ 1.0	91.7	△ 0.8	100.1	△ 2.1	91.3	△ 1.8	91.1	6.5	110.6	9.4
8月	91.0	△ 4.5	90.2	△ 4.6	96.9	△ 3.5	91.5	△ 3.3	90.0	2.9	108.8	5.9
9月	88.3	△ 6.7	86.5	△ 8.1	93.0	△ 6.4	87.6	△ 8.4	88.6	1.5	107.8	4.8
10月	r 87.1	△ 6.4	r 87.9	△ 4.5	r 92.3	△ 6.3	r 87.5	△ 4.9	90.4	5.3	r 107.7	3.8
11月	p 87.2	△ 4.8	p 86.4	△ 5.8	p 93.0	△ 4.8	p 86.5	△ 5.9	p 90.4	5.2	p 106.4	3.1
資料	経済産業省、北海道経済産業局											

■ 鉱工業生産指数の年度、前年同月比は原数値による。
 ■ 「p」は速報値、「r」は修正値。

年月	大型小売店販売額											
	大型店計				百貨店				スーパー			
	北海道		全国		北海道		全国		北海道		全国	
	百万円	前年同月比(%)	億円	前年同月比(%)	百万円	前年同月比(%)	億円	前年同月比(%)	百万円	前年同月比(%)	億円	前年同月比(%)
20年度	933,720	△ 5.6	206,589	△ 4.2	283,317	△ 6.5	78,442	△ 6.7	650,404	△ 5.2	128,147	△ 2.5
21年度	920,855	△ 3.6	195,675	△ 6.4	246,086	△ 4.6	70,544	△ 8.6	674,769	△ 3.3	125,131	△ 5.1
22年度	935,299	△ 1.2	195,785	△ 2.0	220,233	△ 3.0	67,267	△ 3.1	715,067	△ 0.6	128,518	△ 1.4
23年度	948,544	△ 1.0	197,008	△ 0.9	214,071	△ 2.5	67,231	0.0	734,473	△ 0.6	129,777	△ 1.3
23年 7～9月	230,622	△ 1.6	48,145	△ 1.7	51,123	△ 4.2	15,858	△ 1.6	179,499	△ 0.8	32,287	△ 1.7
10～12月	257,859	△ 0.3	53,337	△ 1.3	60,632	△ 1.8	19,287	△ 0.6	197,228	0.2	34,049	△ 1.7
24年 1～3月	229,406	△ 0.3	48,074	1.3	52,536	△ 0.5	16,361	3.9	176,870	△ 0.2	31,714	△ 0.1
4～6月	230,401	△ 0.5	47,099	△ 1.3	48,871	△ 1.8	15,528	△ 0.2	181,530	△ 0.1	31,572	△ 1.9
7～9月	229,509	△ 0.8	47,396	△ 2.2	49,865	△ 2.2	15,447	△ 1.6	179,644	△ 0.5	31,949	△ 2.5
23年 11月	77,517	0.8	16,370	△ 2.5	17,949	△ 0.5	5,891	△ 2.2	59,568	1.2	10,479	△ 2.7
12月	102,936	△ 0.7	20,910	△ 0.3	25,012	△ 2.0	7,884	0.7	77,923	△ 0.3	13,026	△ 0.9
24年 1月	78,927	△ 0.4	17,383	△ 1.2	18,830	△ 1.2	5,974	△ 1.2	60,097	△ 0.2	11,408	△ 1.2
2月	70,625	△ 0.1	14,659	0.2	15,169	△ 4.8	4,691	△ 0.5	55,456	1.3	9,969	0.6
3月	79,854	△ 0.2	16,032	5.1	18,537	4.0	5,696	14.2	61,317	△ 1.4	10,337	0.5
4月	77,661	△ 0.4	15,664	△ 0.6	16,509	△ 2.1	5,184	1.5	61,151	0.1	10,480	△ 1.6
5月	77,096	△ 0.1	15,753	△ 0.8	16,218	△ 1.6	5,126	△ 0.9	60,879	0.3	10,628	△ 0.7
6月	75,644	△ 0.9	15,682	△ 2.6	16,144	△ 1.7	5,218	△ 1.2	59,500	△ 0.7	10,464	△ 3.3
7月	80,472	△ 2.7	17,123	△ 4.4	18,831	△ 3.3	6,209	△ 3.3	61,641	△ 2.5	10,914	△ 5.0
8月	77,370	△ 0.2	15,568	△ 0.9	15,489	△ 0.6	4,545	△ 0.8	61,881	△ 0.1	11,023	△ 0.9
9月	71,667	0.6	14,705	△ 1.0	15,545	△ 2.3	4,693	△ 0.0	56,122	1.4	10,012	△ 1.5
10月	77,381	△ 0.1	r 15,678	△ 3.2	17,748	1.5	5,349	△ 2.2	59,633	△ 0.5	r 10,329	△ 3.7
11月	p 78,034	0.5	p 16,637	0.9	p 17,909	0.7	p 5,985	2.5	p 60,126	0.4	p 10,652	△ 0.1
資料	経済産業省、北海道経済産業局											

■ 大型小売店販売額の前年同月比は既存店ベースによる。
 ■ 「p」は速報値、「r」は修正値。

主要経済指標（２）

年月	コンビニエンス・ストア販売額				消費者物価指数（総合）				円相場 (東京市場)	日経 平均 株価
	北海道		全国		北海道		全国			
	百万円	前 年 同 月 比(%)	億円	前 年 同 月 比(%)	22年=100	前 年 同 月 比(%)	22年=100	前 年 同 月 比(%)	円／ドル	円 月(期)末
20年度	430,624	4.8	80,556	5.4	103.1	1.4	102.1	1.1	100.46	8,110
21年度	430,922	△ 1.4	79,383	△ 4.2	100.1	△ 2.9	100.4	△ 1.7	92.80	11,090
22年度	447,951	1.6	82,657	1.5	99.9	0.1	99.9	△ 0.4	85.69	9,755
23年度	477,426	3.4	89,758	4.6	100.3	0.4	99.8	△ 0.1	79.05	10,084
23年 7～9月	128,780	2.1	23,776	3.7	100.2	0.7	99.8	0.1	77.84	8,700
10～12月	121,391	6.2	22,708	8.1	99.9	0.0	99.6	△ 0.3	77.39	8,455
24年 1～3月	113,174	1.9	22,033	2.0	100.6	0.5	99.9	0.3	79.28	10,084
4～6月	120,969	1.6	23,336	1.6	100.6	0.0	100.0	0.2	80.17	9,007
7～9月	134,456	0.1	25,251	△ 2.2	99.8	△ 0.4	99.4	△ 0.4	78.62	8,870
23年 11月	38,755	6.0	7,314	7.3	99.7	△ 0.2	99.4	△ 0.5	77.54	8,435
12月	42,232	3.7	7,806	4.0	100.1	0.1	99.4	△ 0.2	77.85	8,455
24年 1月	37,732	1.0	7,235	1.6	100.2	0.3	99.6	0.1	76.97	8,803
2月	36,532	5.2	7,082	4.4	100.4	0.4	99.8	0.3	78.45	9,723
3月	38,910	△ 0.1	7,715	0.3	101.3	0.9	100.3	0.5	82.43	10,084
4月	38,552	4.6	7,598	6.2	101.1	0.6	100.4	0.4	81.49	9,521
5月	40,899	1.4	7,920	1.7	100.6	△ 0.1	100.1	0.2	79.70	8,543
6月	41,518	△ 0.8	7,818	△ 2.7	100.2	△ 0.4	99.6	△ 0.2	79.32	9,007
7月	45,481	△ 1.2	8,604	△ 3.4	99.7	△ 0.6	99.3	△ 0.4	79.02	8,695
8月	46,144	△ 0.9	8,672	△ 1.4	99.6	△ 0.6	99.4	△ 0.4	78.66	8,840
9月	42,831	2.5	7,975	△ 1.7	100.0	0.0	99.6	△ 0.3	78.17	8,870
10月	42,382	0.7	8,057	△ 2.0	99.9	0.0	99.6	△ 0.4	78.97	8,928
11月	40,395	△ 0.2	7,741	△ 2.6	99.6	△ 0.1	99.2	△ 0.2	80.87	9,446
資料	経済産業省、北海道経済産業局				総務省				日本銀行	日本経済新聞社

■コンビニエンス販売額の前年同月比は既存店ベースによる。

■年度及び四半期の数値は、月平均値。

■円相場は対米ドル、インターバンク中心相場の月中平均値。

年月	乗用車新車登録台数									
	北海道								全国	
	合計		普通車		小型車		軽乗用車		普・小・軽・計	
	台	前年同月比(%)	台	前年同月比(%)	台	前年同月比(%)	台	前年同月比(%)	台	前年同月比(%)
20年度	150,123	△11.2	39,145	△19.2	63,490	△11.3	47,488	△ 3.4	3,908,880	△11.0
21年度	160,116	6.7	49,078	25.4	66,223	4.3	44,815	△ 5.6	4,175,457	6.8
22年度	152,734	△ 4.6	46,592	△ 5.1	62,462	△ 5.7	43,680	△ 2.5	3,788,315	△ 9.3
23年度	157,858	3.4	47,806	2.6	63,715	2.0	46,337	6.1	4,009,988	5.9
23年 7～9月	40,904	△11.8	12,485	△15.0	17,288	△10.5	11,131	△ 9.8	978,161	△11.0
10～12月	33,241	25.0	10,607	29.4	12,272	19.4	10,362	27.5	934,259	24.6
24年 1～3月	53,637	48.8	16,515	59.9	21,194	45.3	15,928	43.2	1,448,886	50.3
4～6月	46,871	55.8	12,391	51.1	18,329	41.4	16,151	81.1	1,076,878	66.0
7～9月	45,787	11.9	13,103	4.9	18,289	5.8	14,395	29.3	1,138,766	16.4
23年 11月	11,817	23.9	3,704	21.4	4,353	13.3	3,760	42.2	323,659	25.1
12月	9,202	21.5	3,146	32.3	3,176	11.7	2,880	22.6	289,822	20.9
24年 1月	11,961	39.5	3,496	49.8	4,629	32.7	3,836	39.3	358,685	38.4
2月	14,611	30.6	4,387	38.2	5,646	30.8	4,578	23.8	449,285	31.7
3月	27,065	66.3	8,632	79.1	10,919	60.9	7,514	60.9	640,916	76.3
4月	14,461	90.7	3,675	83.2	5,987	82.4	4,799	109.2	306,261	99.5
5月	13,991	72.8	3,731	64.3	5,082	65.9	5,178	87.4	337,976	68.6
6月	18,419	27.9	4,985	27.1	7,260	9.8	6,174	60.0	432,641	46.8
7月	18,751	30.4	5,108	25.5	7,802	18.6	5,841	56.7	445,239	42.3
8月	12,416	8.7	3,551	3.0	4,654	△ 3.4	4,211	33.3	315,790	15.6
9月	14,620	△ 3.2	4,444	△10.5	5,833	△ 1.0	4,343	2.3	377,737	△ 3.7
10月	12,306	0.7	3,122	△16.9	5,073	7.0	4,111	10.5	299,334	△ 6.7
11月	12,603	6.7	3,424	△ 7.6	4,945	13.6	4,234	12.6	324,422	0.2
資料	(社)日本自動車販売協会連合会、(社)全国軽自動車協会連合会									

年月	新設住宅着工戸数				公共工事請負金額				機械受注実績	
	北海道		全国		北海道		全国		全国	
	戸	前年同月比(%)	百戸	前年同月比(%)	百万円	前年同月比(%)	億円	前年同月比(%)	億円	前年同月比(%)
20年度	36,050	△15.0	10,392	0.3	858,082	△ 2.9	117,951	0.1	97,221	△13.1
21年度	27,616	△23.4	7,753	△25.4	937,665	9.3	123,776	4.9	77,405	△20.4
22年度	29,922	8.4	8,190	5.6	819,440	△12.6	112,827	△ 8.8	84,480	9.1
23年度	31,573	5.5	8,412	2.7	749,583	△ 8.5	112,249	△ 0.5	89,742	6.2
23年 7～9月	8,734	5.6	2,296	7.9	237,098	△ 5.0	31,142	△ 3.4	23,122	5.8
10～12月	8,953	14.8	2,090	△ 4.5	117,632	△ 9.4	26,283	3.6	20,458	6.7
24年 1～3月	5,153	△12.8	1,995	3.7	128,347	△21.3	26,688	10.3	24,310	3.3
4～6月	9,277	6.2	2,159	6.2	292,021	9.6	32,508	15.5	21,469	△ 1.7
7～9月	10,094	15.6	2,271	△ 1.1	272,804	15.1	35,292	13.3	22,058	△ 4.6
23年 11月	3,465	32.6	726	△ 0.3	41,247	4.7	8,447	6.8	6,607	12.5
12月	2,209	△ 8.0	691	△ 7.3	21,098	△39.7	7,134	0.6	7,693	6.3
24年 1月	1,330	△31.8	660	△ 1.1	10,694	△40.4	5,661	8.5	5,915	5.7
2月	2,084	16.0	669	7.5	13,431	△20.6	7,049	16.8	7,127	8.9
3月	1,739	△19.5	666	5.0	104,222	△18.7	13,978	8.0	11,269	△ 1.1
4月	3,300	23.3	736	10.3	119,097	0.8	12,431	5.4	7,028	6.6
5月	2,720	△ 1.0	696	9.3	82,380	12.4	8,686	36.7	6,420	1.0
6月	3,257	△ 1.6	726	△ 0.2	90,544	20.7	11,390	14.1	8,022	△ 9.9
7月	3,321	2.1	754	△ 9.6	108,409	22.5	12,149	26.6	6,703	1.7
8月	3,473	12.3	775	△ 5.5	96,270	29.0	11,368	19.2	6,399	△ 6.1
9月	3,300	38.1	742	15.5	68,125	△ 8.0	11,775	△ 1.9	8,956	△ 7.8
10月	4,303	31.2	843	25.2	60,807	10.0	13,721	28.2	6,233	1.2
11月	3,517	1.5	801	10.3	29,245	△29.1	8,972	6.2	6,630	0.3
資料	国土交通省				北海道建設業信用保証(株)				内閣府	

■船舶・電力を除く民需(原系列)。

年月	来道客数		有効求人倍率(常用)		完全失業率		企業倒産件数(負債総額1,000万円以上)			
	北海道		北海道	全国	北海道	全国	北海道		全国	
	千人	前年同月比(%)	倍 原数値	倍 原数値	% 原数値	% 原数値	件	前年同月比(%)	件	前年同月比(%)
20年度	12,253	△ 4.4	0.43	0.73	5.0	4.1	741	21.5	16,146	12.4
21年度	11,539	△ 5.8	0.35	0.42	5.2	5.2	489	△34.0	14,732	△ 8.8
22年度	11,171	△ 3.2	0.41	0.51	5.2	5.0	456	△ 6.7	13,065	△11.3
23年度	10,722	△ 4.0	0.46	0.62	5.2	4.5	464	1.8	12,707	△ 2.7
23年 7～9月	3,486	△ 3.3	0.45	0.59	5.1	4.5	104	△ 6.3	3,108	△ 3.8
10～12月	2,643	0.7	0.49	0.67	4.4	4.3	102	△ 4.7	3,103	△ 5.9
24年 1～3月	2,441	8.4	0.53	0.73	5.5	4.5	135	8.0	3,184	△ 0.8
4～6月	2,674	24.2	0.50	0.66	5.7	4.6	124	0.8	3,127	△ 5.6
7～9月	3,661	5.0	0.56	0.73	5.0	4.3	108	3.8	2,924	△ 5.9
23年 11月	792	△ 2.0	0.50	0.67	4.4	4.3	38	2.7	1,095	3.2
12月	840	3.5	0.49	0.69	↓	4.2	33	△17.5	1,032	△ 6.3
24年 1月	762	△ 2.4	0.51	0.72	↑	4.5	33	△15.4	985	△ 5.3
2月	787	△ 2.9	0.54	0.74	5.5	4.4	50	22.0	1,038	5.1
3月	892	35.1	0.54	0.73	↓	4.7	52	15.5	1,161	△ 1.8
4月	749	33.4	0.49	0.66	↑	4.8	41	△21.2	1,004	△ 6.6
5月	914	22.8	0.50	0.65	5.7	4.5	41	10.8	1,148	7.1
6月	1,011	19.4	0.51	0.66	↓	4.4	42	23.5	975	△16.3
7月	1,119	5.1	0.53	0.70	↑	4.4	33	△ 2.9	1,026	△ 5.0
8月	1,379	6.9	0.56	0.73	5.0	4.2	41	△ 2.4	967	△ 5.7
9月	1,163	2.9	0.60	0.76	↓	4.2	34	21.4	931	△ 6.9
10月	1,065	5.5	0.61	0.77	—	4.1	34	9.7	1,035	6.0
11月	861	8.7	0.61	0.78	—	4.0	31	△18.4	964	△11.9
資料	(社)北海道観光振興機構		厚生労働省 北海道労働局		総務省		(株)東京商工リサーチ			

■年度および四半期の数値は月平均値。

主要経済指標（4）

年月	通関実績							
	輸出				輸入			
	北海道		全国		北海道		全国	
	百万円	前年同月比 (%)	億円	前年同月比 (%)	百万円	前年同月比 (%)	億円	前年同月比 (%)
20年度	377,154	△ 1.1	711,456	△16.4	1,552,449	11.9	719,104	△ 4.1
21年度	322,642	△14.5	590,079	△17.1	977,663	△37.0	538,209	△25.2
22年度	342,527	6.2	677,888	14.9	1,228,540	25.7	624,567	16.0
23年度	374,313	9.3	652,814	△ 3.7	1,636,597	33.2	697,000	11.6
23年 7～9月	97,242	16.1	171,113	0.5	373,406	34.9	175,302	13.8
10～12月	91,341	1.4	163,270	△ 5.5	423,350	43.8	175,095	12.4
24年 1～3月	93,239	7.8	161,526	△ 1.6	466,731	29.2	176,958	9.9
4～6月	96,021	3.8	164,422	4.8	372,845	△ 0.1	178,241	5.1
7～9月	91,643	△ 5.8	157,168	△ 8.1	r 381,963	2.3	175,680	0.2
23年 11月	32,214	32.7	51,962	△ 4.5	146,382	62.0	58,874	11.5
12月	28,778	△18.2	56,239	△ 8.0	144,561	27.4	58,322	8.2
24年 1月	28,289	3.9	45,105	△ 9.2	154,611	33.8	59,919	9.6
2月	28,683	10.6	54,384	△ 2.7	155,447	27.0	54,130	9.3
3月	36,267	8.7	62,037	5.9	156,673	27.1	62,908	10.6
4月	38,836	19.5	55,660	7.9	149,128	11.5	60,899	8.1
5月	27,692	△23.7	52,332	10.0	119,158	△14.3	61,504	9.4
6月	29,493	24.5	56,430	△ 2.3	104,559	4.2	55,838	△ 2.2
7月	33,592	10.4	53,131	△ 8.1	114,360	△ 4.9	58,356	2.2
8月	31,915	0.8	50,453	△ 5.8	140,078	5.3	58,092	△ 5.3
9月	26,136	△25.6	53,584	△10.3	r 127,525	6.2	59,232	4.2
10月	r 39,942	31.6	51,492	△ 6.5	r 149,039	12.6	r 57,037	△ 1.5
11月	p 31,821	△ 1.2	49,837	△ 4.1	p 135,105	△ 7.7	p 59,385	0.9
資料	財務省、函館税関							

■ 「p」は速報値、「r」は修正値。

年月	預貸金（国内銀行）							
	預金				貸出			
	北海道		全国		北海道		全国	
	億円	前年同月比 (%)	億円	前年同月比 (%)	億円	前年同月比 (%)	億円	前年同月比 (%)
20年度	129,951	2.0	5,647,019	2.6	91,056	2.3	4,222,593	4.3
21年度	134,970	3.9	5,796,078	2.6	92,746	1.9	4,161,697	△ 1.4
22年度	138,014	2.3	5,972,665	3.0	92,986	0.3	4,137,911	△ 0.6
23年度	141,957	2.9	6,101,225	2.2	93,892	1.0	4,174,298	0.9
23年 7～9月	137,402	2.4	5,933,910	2.7	92,342	0.8	4,122,257	0.4
10～12月	138,221	1.6	5,969,430	3.5	92,252	0.1	4,134,966	1.0
24年 1～3月	141,957	2.9	6,101,225	2.2	93,892	1.0	4,174,298	0.9
4～6月	140,050	1.9	6,079,528	2.2	91,643	1.2	4,138,076	1.4
7～9月	140,199	2.0	6,087,754	2.6	93,474	1.2	4,183,535	1.5
23年 11月	136,886	1.7	5,952,979	3.4	91,265	0.2	4,092,197	0.8
12月	138,221	1.6	5,969,430	3.5	92,252	0.1	4,134,966	1.0
24年 1月	136,497	1.9	5,951,544	3.3	91,741	0.2	4,103,383	0.9
2月	136,537	1.6	5,955,983	2.6	92,027	0.4	4,109,770	1.1
3月	141,957	2.9	6,101,225	2.2	93,892	1.0	4,174,298	0.9
4月	140,255	1.8	6,063,705	1.9	93,185	0.3	4,126,196	0.7
5月	139,228	1.9	6,068,045	1.8	91,951	0.7	4,111,190	0.9
6月	140,050	1.9	6,079,528	2.2	91,643	1.2	4,138,076	1.4
7月	138,489	1.4	6,027,044	2.3	91,278	0.5	4,122,970	1.0
8月	138,754	1.8	6,014,538	2.0	91,317	0.5	4,122,558	1.4
9月	140,199	2.0	6,087,754	2.6	93,474	1.2	4,183,535	1.5
10月	139,010	2.1	6,023,574	2.1	92,312	0.9	4,144,273	1.3
11月	138,801	1.4	6,052,968	1.7	91,774	0.6	4,153,290	1.5
資料	日本銀行							



調査レポート 2013.2月号 (No.199)

平成25年 (2013年) 1月発行

発行 株式会社 北洋銀行

企画・制作 株式会社 北海道二十一世紀総合研究所 調査部
電話 (011)231-8681



この印刷物は環境にやさしい「大豆インキ」
古紙配合率100%紙を使用しています。